



TITLE:

P&Gの日本市場におけるマーケティング活動 1972-1985(3)

AUTHOR(S):

ライアン, ジョン

CITATION:

ライアン, ジョン. P&Gの日本市場におけるマーケティング活動 1972-1985(3). 経済論叢 1996, 158(2): 75-87

ISSUE DATE:

1996-08

URL:

<https://doi.org/10.14989/45093>

RIGHT:

經濟論叢

第 158 卷 第 2 号

ウォルターのヘゲモニー不存在論……………本 山 美 彦 1

戦前・戦時における

松下電器の商品開発と組織……………グラシェラ・クラビオト 21

第二次大戦後アメリカにおける

消費生活様式の展開と製品受容……………粟 村 俊 夫 44

高齢化社会における利子所得税の

ディストーション効果について (2)……………岡 本 章 58

P & G の日本市場における

マーケティング活動 1972-1985 (3)……………ジョン・ライアン 75

書 評

溝端佐登史『ロシア経済・経営システム研究

—ソ連邦・ロシア企業・産業分析』……………八 木 紀一郎 88

平成 8 年 8 月

京都大學經濟學會

P & Gの日本市場におけるマーケティング活動 1972—1985(3)

ジョン・ライアン

P & G・Sがバンパースを日本に導入した1977年には、子供用紙おむつの市場規模が15億円で、普及率が1～2%に過ぎなかった¹⁾。市場構造は、7～8社の中小メーカーしかなく、競争ムードの全くないものであった。業界のトップはビジョン（42%）、第2位本州ハイライフ（15%）、第3位は白十字（8～9%）という勢力地図だった。

明らかに、P & G・Sは紙おむつ市場で直面した環境は洗たく用洗剤市場のそれとははるかに違っていた。洗たく用洗剤市場は大規模で、P & Gが参入した1973年の時点に既に成熟期に入り、強力な競争相手が存在していた。一方の紙おむつ市場は小規模で、既存企業も全て中小規模で、非競争的な市場環境であった。P & G・Sにとっては、こうした1977年の日本の紙おむつ市場環境はアメリカの市場に類似点が多かったと言えるだろう。要するに、競争相手の動きを気にせずに、需要を育成することは最も重要な課題であった。「ゼロからでも需要を作り出す」ことはP & G・Sのマーケティング戦略の目的であった²⁾。

P & Gは1961年に米国でバンパース（Pampers）を発売し、独特の徹底した市場調査、そしてそれに基づく大量テレビ宣伝、大量サンプル配布戦略を利用して大成功をおさめた。当時のアメリカの紙おむつ普及率は1～2%に過ぎな

1) 古原英樹ほか、『グローバル企業の日本戦略』講談社、248頁、1990年：日経産業新聞、7頁、1978年2月16日。

2) 日経産業新聞、7頁、1978年2月16日。

かったが、1978年には既に70%を超え、しかもその大半がP & Gのバンパースだった。要するに、米国の紙おむつ市場はバンパースとともに成長してきたといえるだろう。またP & Gは、1971年にプエルトリコ、1973年に西独、1975年にスイス、ベルギーにバンパースを売り出し、いずれもアメリカで成功したマーケティング戦略を使い、いずれも順調だった。あえて日本市場のために成果をあげ続けてきた戦略を変更する必要はないであろう、とシンシナティ本社が考えた。

I 製品戦略

まず、バンパースの製品戦略を見てみよう。同商品は、最初に、P & Gの100%子会社として1976年に設立された輸入会社の日本プロクター・&・ガンブルK.K.に輸入されていたが、輸入のものであったため、アメリカのベビーの体形や母親の好みに合わせたものであった。パッケージでさえもアメリカの赤ん坊の写真が使われていた。P & Gはカナダで九州の面積に匹敵する広大な山林を保有していたのでバンパースの主な取材のパルプを安く入手できていた。しかも、アメリカの紙おむつ市場の60%以上を占めていたため、規模の経済によってコストの面で優位にたっていた。

品質の面でもバンパースは日本の既存の商品と比べてはるかに上であった。紙おむつの難点の1つは、べたつきにあったが、P & Gはデュボンと共同で特殊なポリエステルを開発し、それは水分を外側から内側に吸収させたが、内側から外側に染み出ないというものであった。海外旅行でバンパースを使ったことがあった母親たちは“待っていたバンパース”と歓迎し、その口コミも有力な販促となってバンパースの売り上げは急速に伸びた。バンパースの導入で、日本のベビー用紙おむつ市場は1977年の15億円から1979年にその7倍以上の111億円となった。そのうちP & G・Sの売上は100億円で、90%のシェアで市場を事実上独占していた³⁾。明らかに、P & G・Sはわずか2年間でマス・

3) 吉原英樹ほか、前掲書、248頁、1990年。

マーケットを創造した。

II 流通戦略

つぎに、P & G・Sの流通戦略を検討しよう。本州ハイライフ、ビジョンなど既存の紙おむつメーカーは商品を薬屋ルートを中心に販売していたのに対し、P & Gはバンパースを全温度チャアの販売網に乗せ、日用品・雑貨店にも広く浸透させ、消費者の目に触れる機会を多くした。また、後に説明するが、大量のサンプル配布によって、新製品のバンパースを積極的に消費者の手に届けた。しかし、バンパースに関しても、P & G・Sが取った施策は基本的に従来の考えと同じで、すなわち商品はメーカーと消費者によって存在し、小売店は通過門に過ぎず、問屋は本来不用であるという考え方であった。P & G・Sの観点から、紙おむつ市場の成長を阻害する唯一の心配は価格が高すぎるということであったため、不用だと軽視していた問屋や小売店へのマージンを最小限に抑えようとしていた。最初のうちは競争相手が存在せず、P & Gの流通戦略のこうした根本的な欠点は隠されていたのである。もちろん、価格が低く設定されたことで、使い捨て紙おむつの需要が大きく成長した。そしてバンパースは唯一の主なブランドであったので、P & Gが与えたマージンが薄くても、同社の態度が傲慢であっても問屋も小売業もバンパースを預けないといけない状態にあった。しかし、他の有力ブランドが現われると、P & Gの“Push”マーケティングの欠如が響いてくるだろう。

III 価格戦略

次に、価格戦略を見てみよう。1950年代末にP & Gはアメリカでバンパースのマーケット・テストを行い、価格を1枚10セントに設定した。アメリカの母親は商品そのものを気に入ったが、値段が高すぎるため、テストは失敗に終わった。そこで生産能力を増やし、規模の経済効果によって、コストを下げようとした。これはテドローが第2段階のマーケティングとよんでいるヘン

リー・フォードのモデルTに関するマーケティングと類似している⁴⁾。つまり、大量生産によってコストをさげて、大衆市場を狙うことである。結局、1962年に本格的な発売に乗り出したときに、1枚6セントの価格でバンパースは大成功した⁵⁾。日本の母親はアメリカの母親より高い頻度で赤ん坊のおむつを交換する習慣があるため、バンパースの価格を抑えなければ、その金融的負担が重くなりすぎ、需要は伸び悩んでしまうとP & Gが判断した。そのため、流通マージンを18~20%に抑え、“薄利多売商品”として市場に送り込んだ⁶⁾。また、1978年9月に\$1=180円という円高為替市場となり、P & Gは輸入品のバンパースの価格を同年10月に9%程度引き下げたため、バンパースは国内メーカーの従来品に比べ、2割近くも安くなった。こうした低価格設定、広い流通戦略、商品の良さ、便利さの結果、バンパースは若い母親たちに受け入れられた。

IV 宣 伝 戦 略

つぎに、バンパースの販促キャンペーンを見てみたいと思う。P & G・Sは、アメリカでの作戦と同じように、ロールアウト作戦でバンパースの販売地域を次第に広げた。同社は、バンパースの導入期において2段階戦略を実施した。それは、大量テレビ広告と大量のサンプル配布であった。まず、バンパースの商品名と使い捨て紙おむつの便利さ、品質の良さにポイントを絞り、全温度チャアの発売時より莫大なテレビ宣伝キャンペーンに踏み切った。福岡TVだけで月に1000万円単位の宣伝広告作戦を展開した。次の段階は、商品名を浸透させたところへ、3~14カ月の乳児のいる家を調べ、徹底したサンプル配布作戦を行った。“バンパース”と大きく書いたキャラバンカーが団地中を走り回り、サンプルを配った。福岡県だけで70人のアルバイトが戸別訪問して試供品を15

4) Tedlow, R. S., *New And Improved*, Basic Books, p. 6, 1990.

5) Schisgall, O., *Eyes on Tomorrow*, Doubleday, p. 219, 1981.

6) 日経産業新聞, 10頁, 1980年2月14日。

万個配った⁷⁾。また、P & G・Sは、すべての産院や母親教室、小児科医など、赤ちゃんや母親が集まる場所に訪れ、サンプルを提供した。「まず消費者に試してもらい、使い捨ての便利さと、品質の良さで“とりこ”にする」、とP & G・Sの代表が語った⁸⁾。日経産業新聞は、「P & Gがバンパースで見せる新市場作りは、今こそ日本の雑貨・トイレタリーメーカーが取り入れるべき戦略と言えるだろう」、と指摘した⁹⁾。

P & G・Sのこうしたバンパースの市場導入作戦は、日本のベビー用紙おむつ市場の本格的発展をもたらした。1977年にネデル氏に替わり社長になったアメリカ人のクルーズ氏(F. H. Kruse)は、「バンパースの日本市場での成功は舶来品志向の日本人に受けたこともあるが、永年にわたるアメリカP & Gの研究開発が生んだ商品力によるものだ。米国でもバンパースは“最強”である。今後着実に日本で紙おむつの売上げを伸ばしていく」と語った¹⁰⁾。明らかに、P & G・Sはバンパースの成功のすべてが本社の技術能力やマーケティング作戦によるもので、現地の貢献は必要ないと考えていた。

1980年まで順調であったバンパースの売行きは3つのトラブルに出会った。まず、第2次石油危機にともなった日本経済の停滞があった。これはバンパースの最大の需要層であったサラリーマンの家計に影響を与え、若い主婦たちに節約の必要を迫る結果となった。バンパースをフルに使うと、出費が多くなり1カ月で15,000円～20,000円まで膨らむのはむりがなく、おまけに横漏れなど品質面での問題もあらわれるようになっていた。そこで、不況に対応するため、主婦は自分で布おむつを洗たくするか、相対的に安い貸しおむつを使うか、バンパースの使用を夜間型のみに切り換えるか、節約手段は色々あった。

第2はライバル商品の登場であった。「儲かる商売があると見ると、続々と

7) 同上、24頁、1979年1月31日。

8) 同上、7頁、1978年2月16日。

9) 同上。

10) 同上、10頁、1980年2月14日。

参入するのは日本企業のもっとも得意とするところだ¹¹⁾。1980年大王製紙、さらに1981年から生理用品最大手のユニチャームが紙おむつ市場に進出した。特にユニチャームのムーニーは問屋筋の関心を呼び、ユーザーにも受け入れられ、急速にシェアを伸ばした。その結果、バンパースは景気停滞による需要減と競争相手の攻撃によるシェア減の2重打撃を受けてしまった。

第3は明石工場の設立だった。P & G・Sはバンパースの高い市場シェア、そして市場全体の急伸びをみて、1981年に明石工場の建設に乗り出した。以上述べた市場変化にもかかわらず、すでに建設が進行していた以上、新工場を完成させなければならなかった。そこで、「バンパースの売上げ確保、それは価格の乱れを誘発する可能性を秘める」、とある業界誌が1983年に予測した¹²⁾。

V ユニチャームのマーケティング

1981年7月に発売されたユニチャームのムーニーは停滞していた紙おむつ市場を活性化し、急速にシェアを伸ばした。ユニチャームのマーケティング手段はP & G・Sのそれとは対照的なので、マーケティングの4Pの観点からムーニーのマーケティング戦略をみることにした。

まず、ムーニーの製品戦略を検討した。ユニチャームは同商品を開発する際に、バンパースに的を絞って、その弱点を直して、より品質の高いものを作りあげることを目標にした。紙パルプの代わりに最新技術の吸水性ポリマーを基本に高分子吸収体を使い、また画期的なパンツ型を開発した結果、バンパースに対する消費者の不満点、つまり漏れる、むれる、破れるといった問題を一挙に解決した。

次に、ムーニーの価格戦略を検討した。バンパース販売以来の紙おむつのネックは、価格が高いとされていたが、ムーニーの価格はバンパースよりなん

11) 『国際商業』, 94頁, 1982年2月。

12) 武田桂, “外資企業にみる華麗なムードに包まれた功績と業績不振”『国際商業』, 95頁, 1983年1月。

と40%も高く設定された。こうした業界常識を破った手法はかえって取扱い店の関心と呼び、協力度を高めたと言える。すなわち、高価格で、マージンも高かったために、問屋及び小売店はパンパースよりもムーニーを顧客に熱心に勧めようとした。また、ユニチャームは小売店の便利さを考慮して1箱の価格を全サイズの統一価格(890円)にした。こうしたプライシングは小売店に歓迎され、成功した。いうまでもなく、不況の中で40%安かったパンパースは消費者側に好まれてもおかしくなった。しかし、パンパースが市場シェアを落としたことは商品そのものの品質の面でムーニーに劣っていた。

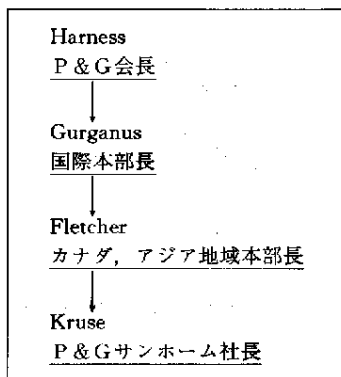
つぎに、ムーニーの販促戦略を検討しよう。ユニチャームは1981年6月から1982年2月まで、全国63会場で商品説明会を開き、代理店、特約店の経営陣だけでなく、現場の営業マンを多数招き、ムーニーの特殊性、魅力どころを十二分に説明した。また、ユニチャームはトップ広告代理店の博報堂と共同で宣伝戦略を作成するチームを結成し、テレビCM、雑誌、サンプル配布など徹底した消費者向け戦略も実施した。つまり、P & Gの“Pull”型マス・マーケティングだけではなく、“Push”マーケティングに関しても必死であった。

最後に、ユニチャームの流通戦略を見よう。生理用品メーカーであるユニチャームは、スーパーや日用品店の流通ルートを確立していたが、ムーニーのために薬屋ルートの新規開拓をしなければならなかった。ユニチャームのスタッフは、全国55,000軒の薬局を調査して歩き、ムーニー専用の陳列台を20,000台用意し、売場づくりの指導を行った¹³⁾。ムーニーの躍進のもう1つの要因は15%の手厚い問屋マージン(P & G・Sは7%、これに現金割引2.5%内外)であった¹⁴⁾。ユニチャームの出荷価格も高かったため15%というマージンは問屋及び小売店に大きな刺激を与えたに違いない。さらに、ユニチャームは従来から、流通対策として販売代理店との関係を強化するために、人材開発部門を設け、代理店の中堅社員教育を行い、ユニチャームの販売方針や商品情

13) 同上、98頁、1983年9月。

14) 同上、156頁、1985年1月。

表3-1 P & Gグループ内のP & G
サンホームの地位 1977年



(出所) P & G in Japan, Harvard Business School Case Study A; Humes, S (1993), *Managing the Multinational*, Prentice Hall

報が小売店にまで徹底されるようキメ細かい流通対策を行っていた。P & G・Sの場合は、シンシナティ本社がすべての権限を持ち、アメリカから日本の市場戦略を指導しようとしていたため、ユニチャームのようなきめの細かいマーケティングは到底不可能であった。また、P & G・Sの社長はP & G本社の社長から3つの経営段階も離れていたため、P & G・Sの市場変化への反応も遅く、本社に対する発言力も弱かった(表3-1参照)「パンパースのトップ・ブランドへの返り咲きのためには、現地の日本へ権限を全面的に委譲することが

不可欠の前提条件である」と業界誌が指摘した¹⁵⁾。

VI 花王の参入

1983年11月、花王は北陸3県及び近畿地区でメリーズを発売した。実は、花王はP & Gの日本進出が予想されていた1967～68年頃からパンパース対策を研究していたが、パンパースには数々の特許があり、しかもP & Gがカナダにおいて広大な山林を保有していたことから、とてもコスト的にも質の面でも太刀打ち出来ない状態であった。そこで花王にしては3つの可能な道があった。すなわち、「第1に、パルプに代わるものを開発するか、第2に、P & G・Sに対抗できる原料を持つ企業を買収するか、第3に、紙おむつ分野をあきらめて別の付加価値の高いものを狙うか」と花王の丸田社長が1980年に語った¹⁶⁾。

とはいえ、花王は紙おむつ分野をあきらめることを一切考えていなかった。

15) 同上, 39頁, 1983年12月。

16) “市場開発とR & D以外は不要な時代へ”【東洋経済】、94頁、1980年2月2日。

1977～78年頃にP & G・Sのじゅうたん爆撃のようなサンプル配布を見て、丸田氏は、「パンパースは日本本土を襲うB29であり、これを射落す戦闘機かミサイルを開発しなければならない」と語った¹⁷⁾。なぜなら、花王にしてみれば、パンパースの独走を許せば、P & G・Sに力をつけさせる結果を招くことになるからであった。せっかく、洗剤の分野においてP & Gを押さえ込んでいたので、花王はそれを許すことができなかった。パンパースが成功して、P & G・Sの流通への支配力が強まれば、合成洗剤の巻き返し、さらにはアメリカから新タイプの合成洗剤や台所洗剤、ヘアケア製品などの導入も不可能ではなくなる。花王の丸田社長は、「P & Gは洗剤の失敗は必ず紙おむつで取り返そうとして来る。これを成功させたら、石けん、洗剤、シャンプーなどの市場も、いずれP & Gにやられることになる」と警告した¹⁸⁾。

結局、花王は第1の道を選び、生理用品の分野で開発した高分子吸収体を採用して、メリーズというよりコンパクトな紙おむつを1983年12月に発売した。メリーズは薄い型であっただけに、消費者にとって持ち運びが便利になったし、問屋にとって運送、在庫の効率向上につながったし、小売店でも棚のスペースが広がったことでメリーズは広く歓迎された。ちなみに、花王はメリーズの発売をP & G・Sの本拠である近畿地域からスタートを切り、P & G・Sに対する敵意をはっきり示した。

メリーズの発売は、パンパースに大打撃を与えた。紙おむつという商品はパッケージが大きく、スーパーなどで並べると棚スペースを広く取ってしまうものであるため、小売店は花王のメリーズを並べるにはムーニーかパンパースをはずさざるを得なかった。ユニチャームは花王のメリーズ発売に早く対応し、防衛作戦を打ち出したのに対して、P & Gは反応が遅れ、結局スーパーの棚を花王とユニチャームに許すことになってしまった(表3-2参照)。

また、新製品が続々と出ると問屋も小売店と同様に、それらの商品を選別する

17) 『国際商業』、55頁、1981年12月。

18) 同上、23頁、1984年2月。

表3-2 日本の紙おむつ市場：マーケット・シェア81年～85年

	81	82	83	84	85
<u>P & G</u>					
パンパース	84.4	60.9	44.1	22.2	2.7
テスト・ブランド	4.4	4.0	1.2		6.0
合計	88.4	64.9	45.3	22.2	8.7
<u>ユニチャーム</u>					
ムーニ	1.8	22.9	41.7	28.5	27.4
マミーポコ				11.9	18.2
合計	1.8	22.9	41.7	40.4	45.6
<u>花王</u>					
メリーズ			0.7	23.1	30.0

(出所) Harvard Business School, P & G Japan, Case Study A, (1990)

こととなる。もちろん、大手雑貨系問屋は、1社に絞らず、花王、P & G・S、ユニチャームの3社の商品とも適当に扱うが、中堅問屋の場合は扱い品目が少なくなり、どうしてもメーカー1社に片寄りがちになってしまう。問屋はメーカーを選別するにあたっては、様々な基準があるが、中でも、メーカーの市場シェア、フル・ラインの提供、リベート・マージン、メーカーからの援助、メーカーとの人間関係が重要であろうが、どの点でもP & G・Sはユニチャームに適わなかった。つまり、花王の市場参入に対して、P & G・Sは現地企業のユニチャームの柔軟的防衛戦略に打ち倒された。

コトラーによれば、日本企業は、競争相手の挑戦に直面して、「黙って立ち止まっていられないことを知っている。彼らは競争上の優位性が、はかないものであることを知っており、戦場の移動や新しい競争力の創造に資源を投入しなければ追い抜かれることも知っている」という¹⁹⁾。紙おむつ市場においてマーケティング作戦は流動的なものでなければならない。なぜなら、紙おむつ

19) コトラー, P., 「ニューコンペティション」(増岡信男訳), 東急エージェンシー, 138頁, 1991年, (Kotler, P., *The New Competition*, Prentice-Hall Inc., 1985).

のユーザーの世代交代はとても早いからである。せっかく捕まえたユーザーがわずか1年半～2年だけで変わっていった、そのためブランド・ロイヤルティはほとんどないだけに、新規参入は比較的に簡単である。そこで、メーカーはトップ位置を維持するために、まず、連続的に改良した新製品を市場に出すこと、消費者段階と違い、変化が少ない卸売り段階向けの販促に務めることは欠かせないのである。しかし、P & Gは、1977年のバンパースの発売から1984年までの間、新製品を導入しなかったので品質の面で花王のもユニチャームにも追い抜かれた。また、前述したように、P & Gは、問屋は本来不用な機関と位置づけ、問屋へのリベートをできるだけ抑えたため、問屋が疎遠になってしまった。

ユニチャームの防衛作戦は、まず機能や品質の面で花王に負けないように、ムーニーの改良版新ムーニーを開発した。また、同社は市場を拡大させたり、小売店の棚を占めたり、問屋に対する交渉力を高めたりするために、低価格ブランドのマミーボコを開発してラインを充実した。ユニチャームの狙いはムーニーとマミーボコで花王のメリーズを挟み打ちすることであったが、結果として打撃を受けたのはメリーズではなく、むしろバンパースであった。つまり、ムーニーとメリーズが1枚当たり71円、バンパース59円、マミーボコが53円と、バンパースが真ん中に位置してしまった。消費者の二極分化が進んでいた当時、高いものか安いものかが売れたが、中途半端な価格のものは受け入れられなかった。1983年から顕著したこの二極分化現象というのは、機能面で優れているものは多少値段が高くていい層と、合理的で経済的負担が少なければいい消費者層の出現のことだった。P & Gはバンパースに中間的な価格を設定していたが、品質は低価格のマミーボコに劣っていたために、消費者は当然買わなくなった。

P & G・Sのバンパースのマーケティング戦略はアメリカ及び他の外国市場で成功したものであっただけに、そのまま日本に導入しても成功するだろうとP & G本社は信じていた。こうして、P & G・Sはマーケティング戦略に過剰

な自信を持っていた結果、日本市場の環境変化に対しては、同社の反応がきわめて鈍感であった。P & Gのマーケティングの失敗は、2つの現象を起こした。1つは、消費者のP & G離れであった。それは、バンパースの品質の悪さと、1983年以降のバンパースの値崩れによって消費者の信頼はなくなったことである。もう1つは、流通のP & G離れであった。それは、P & Gの一般問屋へのリベートもマージンも薄く、さらには1983年からバンパースの大幅な値崩れに伴って、問屋及び小売店の利益はほとんどなくなったため、問屋にしてみればバンパースを扱う意味がなくなった。1984年にイトーヨーカ堂、忠実屋という小売店の代表者は、「P & Gのバンパースの値崩れがひどいため利益商品にならない」、「先発のバンパースは需要が極端に減っている。価格政策、パッケージ、おしめタイプなどが失敗の原因だ」と語った²⁰。つまり、“Push”マーケティングでも、“Pull”マーケティングでもP & Gの戦略は失敗であった。

こうしてP & G・Sのアメリカで組み立てられたマーケティング戦略の失敗は消費者、卸売、小売り、それぞれの離れ現象を起こしたため、1970年代末に90%だったバンパースのシェアは1985年に一桁台まで下落してしまった。要するに、20年近く、アメリカ及び他外国市場において、バンパースの圧倒的な市場シェアを維持していた技術やマーケティング活動は、日本ではわずか6年間で時代遅れのものになってしまった。日本のメーカーが高分子吸収体、高吸水性樹脂などに目をつけ、いち早くそれを採用したが、P & Gはカナダにおける広大な山林を保有していたせい、依然としてパルプ型を改良せず欧米の商品政策に固執した。

もちろん、世界最大の石けん、洗剤メーカーであるP & Gは、強力な商品開発力があつた。しかし、米国本社が日本の消費者及び競争手を軽視していたため、その力は日本市場で活用されなかった。P & Gが海外進出に乗り出した戦後の時代と異なり、1980年代には海外市場の発展にともない、外国消費者のニーズも高度化し、外国の企業も強力な競争相手まで成長してきた。しかし、

20) 「国際商業」, 54頁, 1984年11月。

巨大な米国内市場に甘えすぎ、海外市場の環境変化をなかなか認めようとしなかったことは結局、1980年代半ばまでのP & Gの日本での失敗の主な原因となった。

む す び

明らかにP & Gの失敗の背景に様々な要因があった。1970年代の経済環境は第1時石油危機も洗剤パニックも起こり、洗剤の需要が大幅に落ちた。また、競争環境も激しくて、P & Gの日本進出を控えていた花王は販売会社制度を設立し、戦略的な製品多角化に乗り出し、P & Gに容易な付け入るすきまを与えなかった。参入の手段として経営の100%支配を原則とするP & Gは日本政府の規則によって合併会社の設立を余儀なくされた。また、P & Gのマーケティングの有力な武器である消費者への現金提供は日本の商習慣に反するとの通産省の行政指導を受け、中止せざるを得なかった。

社内の問題も大きかった。アメリカ的マス・マーケティングによって、P & Gはアメリカ市場を支配し、ヨーロッパや他の欧米諸国において成功をおさめていた。しかし、日本はP & Gの初めてのアジア市場であり、消費者の洗濯習慣から流通の複雑さまで、市場の条件は欧米とかなり違っていた。しかし、P & Gはそれを認めようとせず、アメリカで育てた“Pull”型マス・マーケティングを強引に押しつけようとした。紙おむつの例からわかるように、新市場づくりにはP & Gの大量生産、マス・マーケティングは非常に効果的であったが、強力な競争相手が現れると、立場が弱くなった。1985年以降P & Gは日本市場の異質性を認め、現地子会社に大幅な権威と権限を与えた。そこで、市場調査に基づいて日本の消費者にあった商品を開発したり、卸業社と戦略同盟をつくったり、日本市場に相応しいマス・マーケティングを実施して、成功した。